

DOCUMENTOS DE TRABAJO

# IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIALES

## PROSPECTIVA EUROPEA

Loredana Stan

**DT**

01/2013

www.fundacionideas.es

**Loredana Stan**, es ayudante de investigación del Área de Política, Ciudadanía e Igualdad de la Fundación IDEAS.

Licenciada en Ciencias Políticas por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Craiova (Rumanía). Ha completado un máster en democracia y gobierno, de la Facultad de Derecho, y otro en estudios de género, en el Instituto de Estudios de la Mujer, ambos de la Universidad Autónoma de Madrid.

Agradecimientos a:

- Irene Ramos Vielba, responsable del Área de Política, Ciudadanía e Igualdad de la Fundación Ideas, por la labor de coordinación y revisión, así como por sus aportaciones, que han enriquecido el trabajo.
- David Giménez Glück, director adjunto de la Fundación Ideas, por sus comentarios y sugerencias para mejorar la calidad del documento.
- Cristina Muñoz Rejas, colaboradora de la Fundación Ideas, por su contribución en la recopilación, selección y análisis de una parte de la información utilizada.
- Alejandro Peral Sánchez, colaborador de la Fundación Ideas, por sus observaciones y ayuda en la codificación de datos desde fuentes secundarias.
- María Tejada Gámez, coordinadora del Área de Inmigración del Instituto Ramón Rubial en la Fundación Ideas, por su apoyo en la realización de material gráfico.

#### Publicaciones de la Fundación Ideas para el Progreso

Informes: son análisis de mayor extensión llevados a cabo por equipos de científicos y expertos en los que la Fundación Ideas refleja su posición.

**Documentos de Trabajo: son análisis más breves llevados a cabo por equipos de científicos y expertos en los que la Fundación Ideas refleja su posición.**

Documentos de Debate: son documentos elaborados por científicos y expertos de la Fundación Ideas y colaboradores externos que no necesariamente reflejan las posiciones de la Fundación.

Documentos de Análisis Político: Son documentos que marcan el posicionamiento político de la Fundación IDEAS en asuntos relevantes de la agenda política

Colección Ideas de Progreso: obras comerciales de gran difusión elaboradas por autores de referencia.

Artículos de Análisis: son artículos de opinión donde el autor libremente expone sus puntos de vista sobre un asunto concreto, sin reflejar las posiciones de la Fundación.

Editado por Fundación IDEAS  
c/ Ferraz 35, 28008 Madrid  
Telf. +34 915 820 091  
Fax. +34 915 820 090  
[www.fundacionideas.es](http://www.fundacionideas.es)  
ISBN: 978-84-15386-38-4  
Depósito legal: M-27334-2013

## Abstract

La iniciativa de la Comisión Europea de introducir cuotas obligatorias de participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa pretende paliar una persistente situación de desigualdad en este ámbito. Sin embargo, la medida ha despertado cierta controversia entre los Estados miembros, divididos entre detractores y defensores.

Este documento parte de una breve presentación del estado de la cuestión para, posteriormente, avanzar en el análisis de la propuesta europea y las diferentes reacciones que suscita, ofreciendo dos modelos contrapuestos: Noruega y Francia – como ejemplos de promoción de las cuotas-, frente a Alemania y Reino Unido – defensoras de la autorregulación-. Finaliza con una reflexión sobre la situación en España, a partir de la cual se formulan algunas posibles recomendaciones.

## Siglas

CE	Comisión Europea
EPWN	<i>European Professional Women Network</i> (Red Europea de Mujeres Profesionales)
EPWS	<i>European Platform of Women Scientists</i> (Plataforma Europea de Mujeres Científicas)
ETUC	<i>European Trade Union Confederation</i> (Confederación de los Sindicatos Europeos)
PE	Parlamento Europeo
RSC	Responsabilidad social corporativa
UE	Unión Europea

# Índice

1. Introducción .....	7
2. Igualdad de género en el ámbito empresarial: reto pendiente de la UE .....	9
2.1. Estado de la cuestión .....	11
2.2. Iniciativas privadas, ¿sustituto o complemento de la acción política? .....	16
2.3. Propuesta Reding, ¿objetivo 2020? .....	18
3. Posiciones nacionales ante la normativa europea .....	21
3.1. Argumentos y opinión pública .....	21
3.1.1. Posicionamiento político y trayectoria normativa en igualdad de género .....	22
3.1.2. Percepciones de los ciudadanos .....	25
3.1.3. La visión del sector privado .....	25
3.2. Modelos contrapuestos: Noruega y Francia vs. Alemania y Reino Unido .....	27
3.2.1. Noruega, pionera .....	28
3.2.2. Francia, ejemplo de éxito .....	30
3.2.3. Alemania, pospone .....	32
3.2.4. Reino Unido, abanderado del modelo de autorregulación .....	34
4. España: extender la paridad en las empresas .....	37
4.1. De referente internacional de buenas prácticas a abandono de la igualdad .....	37
4.2. Recomendaciones para el futuro .....	39
5. Conclusiones .....	41
Índice de gráficos y tablas .....	43
Referencias .....	45



## 1

## Introducción

La participación de las mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas europeas ha logrado cierto protagonismo en la agenda de la Unión Europea (UE) desde que, a principios de 2012, la comisaria de Justicia, Viviane Reding, abriera la “caja de pandora” con una iniciativa que pretende introducir la obligatoriedad de las cuotas de representación en los puestos de decisión empresarial.

Como telón de fondo aparece una situación de infrarrepresentación de las mujeres en estos órganos: un 16% en el conjunto de la UE, cuando, sin embargo, constituyen el 60% de quienes terminan estudios superiores. A su vez, existe gran variación entre los Estados miembros tanto en los porcentajes de consejeras (desde el 4% en Malta hasta el 25% en Finlandia), como en la manera de abordarlo desde los poderes públicos.

La escasa presencia de la mujer en los puestos de decisión no se produce únicamente en el ámbito económico, sino también en la esfera política: en los parlamentos nacionales no supera el 24%, ni el 26% en los gobiernos. En el caso del Parlamento Europeo (PE) no alcanza el 35% y solo un tercio de los comisarios europeos son mujeres (Gurmai, 2013). De continuar en la misma línea, se necesitarían más de 40 años para conseguir una representación igualitaria en los procesos de toma de decisiones.

La teoría del *desfase temporal* utiliza como argumento base que los cambios en niveles inferiores determinarán transformaciones de mayor alcance (Dahlerup, 2009). Siguiendo tales premisas, las mujeres estarían avanzando despacio pero seguro hacia los puestos de representación y es cuestión de tiempo que el

equilibrio se alcance. La cuestión reside en si Europa se puede permitir esperar cuarenta años para que el cambio surja “naturalmente” y eliminar una situación que vulnera los derechos de más de la mitad de su población y cuestiona el cumplimiento de valores democráticos básicos como la igualdad y la justicia.

Las respuestas proporcionadas por los Estados miembros muestran gran variedad. Algunos optan por la introducción de medidas con obligatoriedad de cumplimiento de determinados porcentajes de representación de mujeres en instituciones públicas y privadas para eliminar situaciones de desigualdad. Otros, sin embargo, las rechazan abiertamente, alegando que afecta al criterio del mérito, lo que finalmente generaría efectos no deseados. Prefieren la autorregulación, que las empresas establezcan su política de recursos humanos, sin intervención alguna desde el espacio público.

Las cuotas, sin embargo, no son contrarias a la selección meritocrática. La aplicación de una legislación vinculante constituye en muchas ocasiones la única manera para proporcionar igualdad de condiciones con las contrapartes masculinas. Sólidas evidencias empíricas ponen de manifiesto que el *laissez faire* en el caso de la igualdad de género no genera los resultados esperados, pues el cambio es excesivamente lento, casi imperceptible, mientras que la implementación de medidas específicas produce consecuencias positivas a corto plazo y sirve de motor de transformación.

Tampoco se excluyen las iniciativas que surgen directamente desde el sector privado. De hecho, se necesitan medidas complementarias que introduzcan cambios estructurales en la cultura empresarial. Acciones como la organización de campañas de sensibilización y concienciación, de cursos de formación y tutorías, o el apoyo a la creación de redes de mujeres profesionales resultan imprescindibles para combatir los patrones de comportamiento tradicionales.



## 2

# Igualdad de género en el ámbito empresarial: reto pendiente de la UE

La igualdad de género en los puestos de poder de las empresas está presente en el debate europeo, con un importante recorrido académico y también político. Desde el análisis discursivo se ha abordado la presencia, contribución o competencias de las mujeres consejeras/directoras de grandes empresas (*women in management*) (Tsui, *et al.*, 1992; Singh y Vinnicombe 2004; Huse, 2007; Hoel, 2008). Otros estudios se han centrado en el papel y la identidad de las mujeres en el desempeño de tales puestos, el trato simbólico recibido por parte de sus homólogos y los prejuicios existentes (*doing gender*) (Kanter, 1977; Forbes y Milliken, 1999). Los análisis empíricos se han centrado en la combinación de documentación secundaria y cuestionarios aplicados a muestras de grandes empresas. Finalmente, se ha puesto el foco en la descripción de los rasgos demográficos y las actitudes de las mujeres directivas. Recientemente, desde nuevas perspectivas se introducen nuevas variables contextuales (ambientales, organizativas, los atributos de los consejos y su función en la empresa) o relacionadas con las dinámicas y los procesos internos de los órganos de dirección (liderazgo, normas y reglas de ordenamiento interno, la cultura y hábitos en la toma de decisiones) (Kontoniemi, 2011).

En el presente documento, en una primera fase, se realiza -de manera sintética- un análisis empírico sobre el estado de la cuestión en la Unión Europea partiendo de información y datos estadísticos procedentes de fuentes secundarias para, posteriormente, incorporar la contextualización de la igualdad de género en el ámbito empresarial. Se introducen aspectos relacionados principalmente con la

acción política a través de las cuotas y variables tanto de carácter supranacional como nacional (trayectoria, opinión pública, presiones). Se toma como punto de partida la reciente iniciativa de la Comisión Europea (CE) a favor de una normativa que obligue a las grandes empresas europeas a establecer una proporción de participación de mujeres en los consejos de administración hasta 2020.

Los argumentos a favor de la obligatoriedad del sistema de cuotas están relacionados con tres conceptos: justicia, democracia y competencias. Se apoyan en el equilibrio de género como base de la equidad y la percepción de la dominación masculina en los consejos de administración como algo inaceptable. Están, por tanto, basados en el principio general de que la igualdad es crucial para el buen funcionamiento del sistema democrático. En el lado contrario, se reprocha el hecho de que afecte al derecho de las empresas a elegir libremente a sus consejeros (Storvik y Teigen, 2010:7).

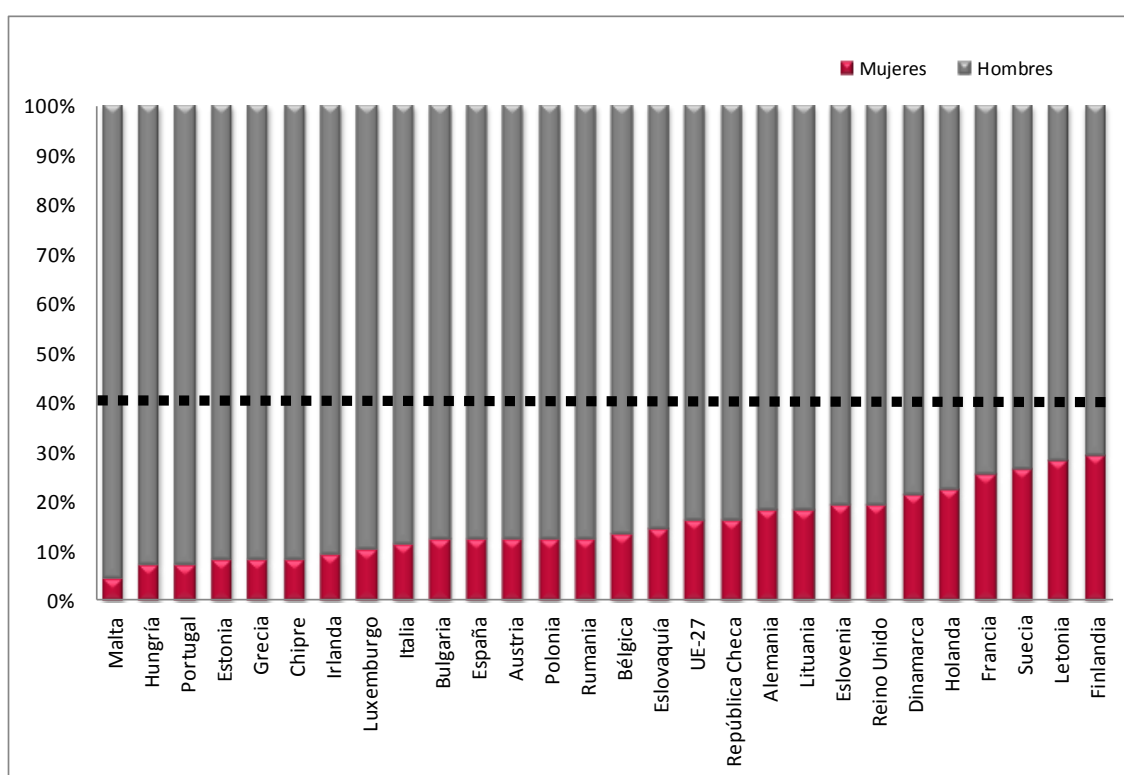
Diversos estudios, como los realizados por la consultora Mckinsey & Company (2010), demuestran, desde un enfoque meramente económico, que incorporar mujeres a los consejos de administración resulta beneficioso, haciéndolos más competitivos, aumentando los porcentajes de ventas, el retorno de capital invertido y la rentabilidad. Las posiciones en contra defienden la insuficiencia de mujeres para ocupar estos puestos que, en todo caso, repercutiría negativamente en hombres preparados que deberían dejar sus puestos para cumplir la cuota legal. Estas últimas argumentaciones obtienen fácil réplica en los datos disponibles por la Comisión Europea.

Adicionalmente, se ha demostrado que las consecuencias de la presencia de las mujeres entre los altos cargos de las empresas va más allá y desemboca, por una parte, en una mejora de las tareas de gestión, que se tornan más participativas (Daily and Dalton, 2003; Van Knippenberg, *et al.*, 2004; Womenomics, 2009); y, por otra, en las jerarquías organizativas, que tanto afectan al desarrollo profesional. Contrastes empíricos desvelan que, en aquellas empresas provistas de políticas de igualdad de género y con presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, el compromiso y la motivación de sus homólogas en niveles inferiores se ven influidos positivamente (Dezsö y Ross, 2012), dada su mayor propensión al desarrollo de políticas de formación y recompensa de los empleados (Eagly, Johannesen-Schimidt y van Engen, 2003). Todo ello les ha llevado a argumentar que los beneficios de la diversidad en los consejos de administración superan los costes de la implementación de políticas de igualdad (Hillman *et al.*, 2007).

## 2.1. Estado de la cuestión

Los datos recopilados por la Comisión Europea revelan como rasgo generalizado la infrarrepresentación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa (16% en 2012 en el conjunto de la UE), siendo presidentas en los mismos el 3%. Sin embargo, existen importantes diferencias entre los Estados miembros (gráfico 1).

**Gráfico 1.** Tasa de mujeres en consejos de administración de empresas cotizadas (UE-27) 2012



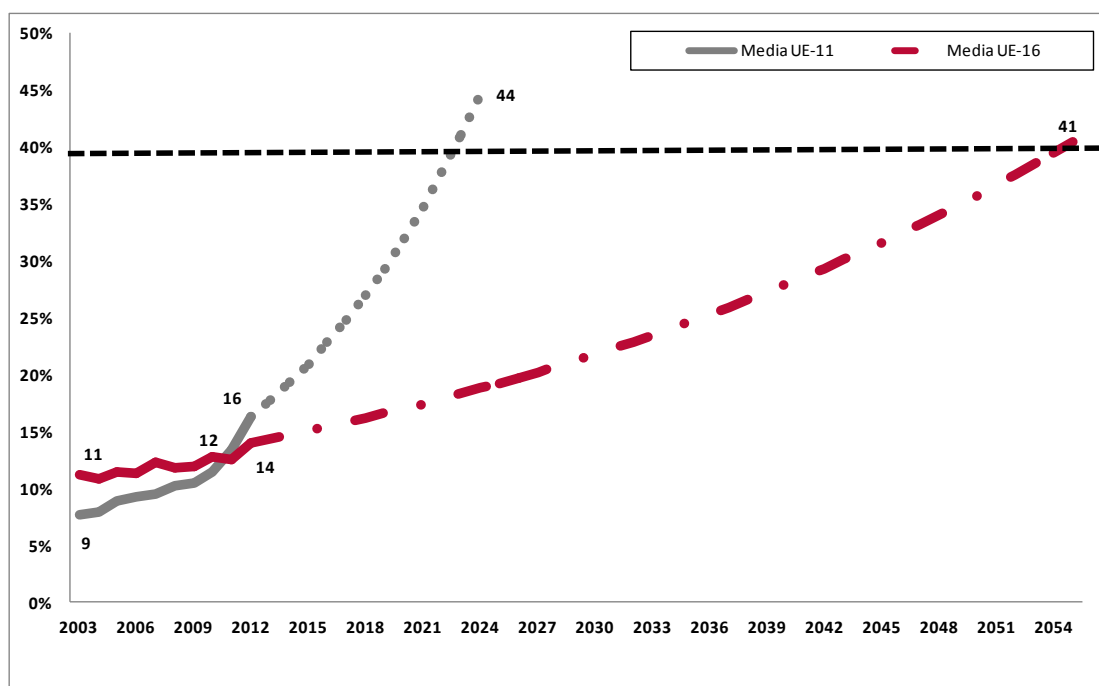
Fuente: elaboración propia a partir de la Comisión Europea, 2012

Ocupan una cuarta parte de esas plazas en las grandes empresas cotizadas en Finlandia, Letonia y Suecia, y poco más de una quinta parte en Francia. En el lado opuesto, menos de una de cada diez en Irlanda, Grecia, Estonia, Italia, Portugal, Luxemburgo, Hungría; menos de una de cada veinte en Chipre; y alrededor de una de cada treinta en Malta. Estos resultados se han mantenido casi constantes en la última década, por lo que las expectativas a corto plazo no son muy optimistas. Desde el año 2003 la proporción de mujeres en los consejos de la UE ha aumentado

del 9 al 16% (siete puntos porcentuales), lo que significa una tasa media de crecimiento anual<sup>1</sup> del 0,07%.

En un posible escenario de tendencias parecidas a las actuales la perspectiva de cumplir con la paridad en los consejos de administración de las empresas diverge notablemente entre los Estados miembros que han aprobado alguna medida legislativa de fomento (de mayor o menor alcance) (UE-11<sup>2</sup>) y aquellos que se encuentran en el extremo opuesto (UE-16<sup>3</sup>) (gráfico 2). Los primeros tenían, además, una peor situación de partida. Destaca el importante crecimiento percibido entre 2010 y 2012, periodo en el que Francia, Bélgica o Italia aprueban sus respectivas normativas. Solo el incremento del número de consejeras en Francia en estos años representa una cuarta parte del crecimiento total registrado en la UE. Allí donde carecen de legislación al respecto tardarán, de media, tres décadas más. No obstante, aunque los UE-11 alcanzarían un 40% mucho antes, de continuar con la misma dinámica de la última década, aún necesitarán trece años para cumplir ese objetivo.

**Gráfico 2.** Evolución de la proporción de mujeres consejeras en la UE



Fuente: elaboración propia a partir de la Comisión Europea

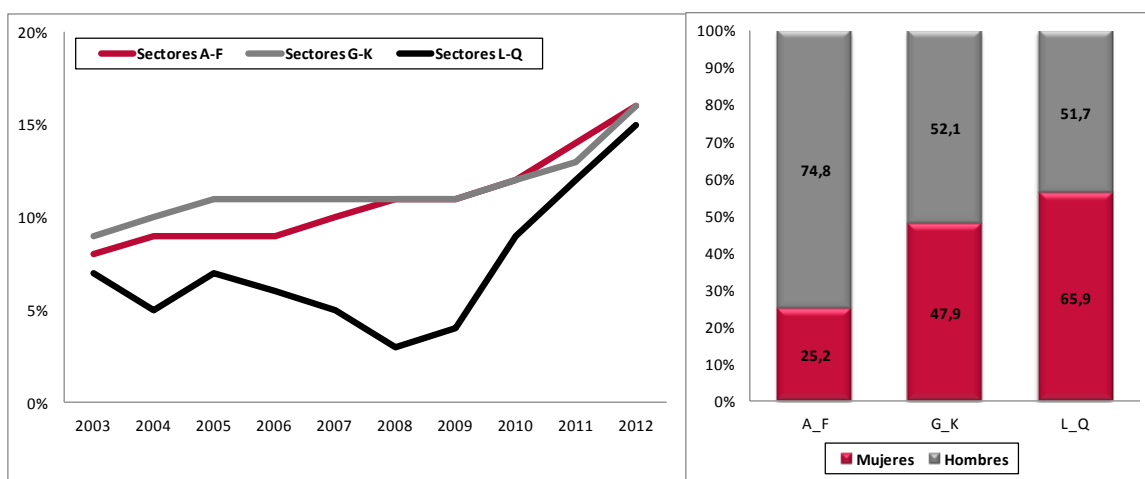
<sup>1</sup> La tasa media de crecimiento anual compuesto se ha calculado según la fórmula:  $TCAC = (V_f/V_i)^{1/(t_f-t_i)}$ , utilizando los datos proporcionados por la Comisión Europea.

<sup>2</sup> Los países integrados en la UE-11 son: Bélgica, Francia, Italia, Holanda, España, Portugal, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Austria, Eslovenia.

<sup>3</sup> UE-16 incluye los Estados miembros restantes: Alemania, Chipre, Lituania, Letonia, Hungría, Bulgaria, Rumania, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Malta, Irlanda, Reino Unido, Estonia, Suecia y Luxemburgo.

Por tanto, la UE tendría que esperar entre trece y cuarenta años para remediar la situación de desventaja que padecen las mujeres para acceder a altos cargos dentro de las empresas. Aún así, la evidente diferencia en la evolución esperada pone de relieve las limitaciones de la autorregulación y la necesidad de impulsar un proyecto comunitario, un cuadro común de herramientas legislativas que contribuyan a romper el techo de cristal<sup>4</sup>.

**Gráfico 3.** Evolución del porcentaje de mujeres consejeras por sectores (NACE<sup>5</sup>, UE-27). Proporción de mujeres por sectores económicos.



Fuente: elaboración propia a partir de la Comisión Europea (2012) y Eurostat (2007)

Por otra parte, de la comparación entre diferentes sectores económicos (gráfico 3) se pueden extraer sendas lecturas:

- La evolución del número de mujeres en los consejos de administración de las empresas incluidas en los grupos A-F<sup>6</sup> y G-K<sup>7</sup> sigue una tendencia lineal en la última década, habiendo crecido ocho y siete puntos porcentuales,

<sup>4</sup> El término "techo de cristal" fue acuñado en 1986 en artículo *The glass ceiling. Special Report on the Corporate Woman*, publicado por Hymowitz y Schellhardt en el Wall Street Journal. El techo de cristal es un concepto que suele referirse a los obstáculos que enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos (al igual que mejores sueldos) en corporaciones, organizaciones gubernamentales, educativas y sin fines de lucro (Lockwood, 2004).

<sup>5</sup> Clasificación de la actividad económica en la UE: [http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace\\_all.html](http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html)

<sup>6</sup> Grupo A-F incluye los sectores: A – agricultura, silvicultura y pesca; B – industria minera; C: Industria manufacturera; D – Industria eléctrica, gas, aire acondicionado; E - Suministro de agua, actividades de gestión de residuos y descontaminación; F – construcción.

<sup>7</sup> Grupo G-K incluye los sectores: G - Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas; H - transportes; I – Hostelería y restauración; J – Información y comunicación; K – Actividades financieras y seguros.

respectivamente, para llegar al 16%. Comparativamente, el grupo L-Q<sup>8</sup> ha registrado mayor fluctuación, con una pendiente entre 2005 y 2008 (cuando registra valores mínimos del 3%), para corregirse en 2009 y seguir una línea de crecimiento hasta llegar al 15% en 2012.

- Los datos recientes proporcionados por Eurostat (2007) sugieren una mayor representación de las mujeres en educación, sanidad, administración pública, actividades científicas. Sin embargo, el hecho de que paulatinamente, tengan, en conjunto, menor presencia en los consejos de administración de las empresas, pone de manifiesto la profunda brecha de género existente<sup>9</sup>.

La igualdad en la representación en los procesos de toma de decisiones está recogida en la legislación de la UE en una Recomendación del Consejo (96/694 EC) que invitaba a los Estados miembros a implementar estrategias para promover la participación femenina tanto en el sector público como en el privado, principalmente a través de planes y programas *ad hoc*.

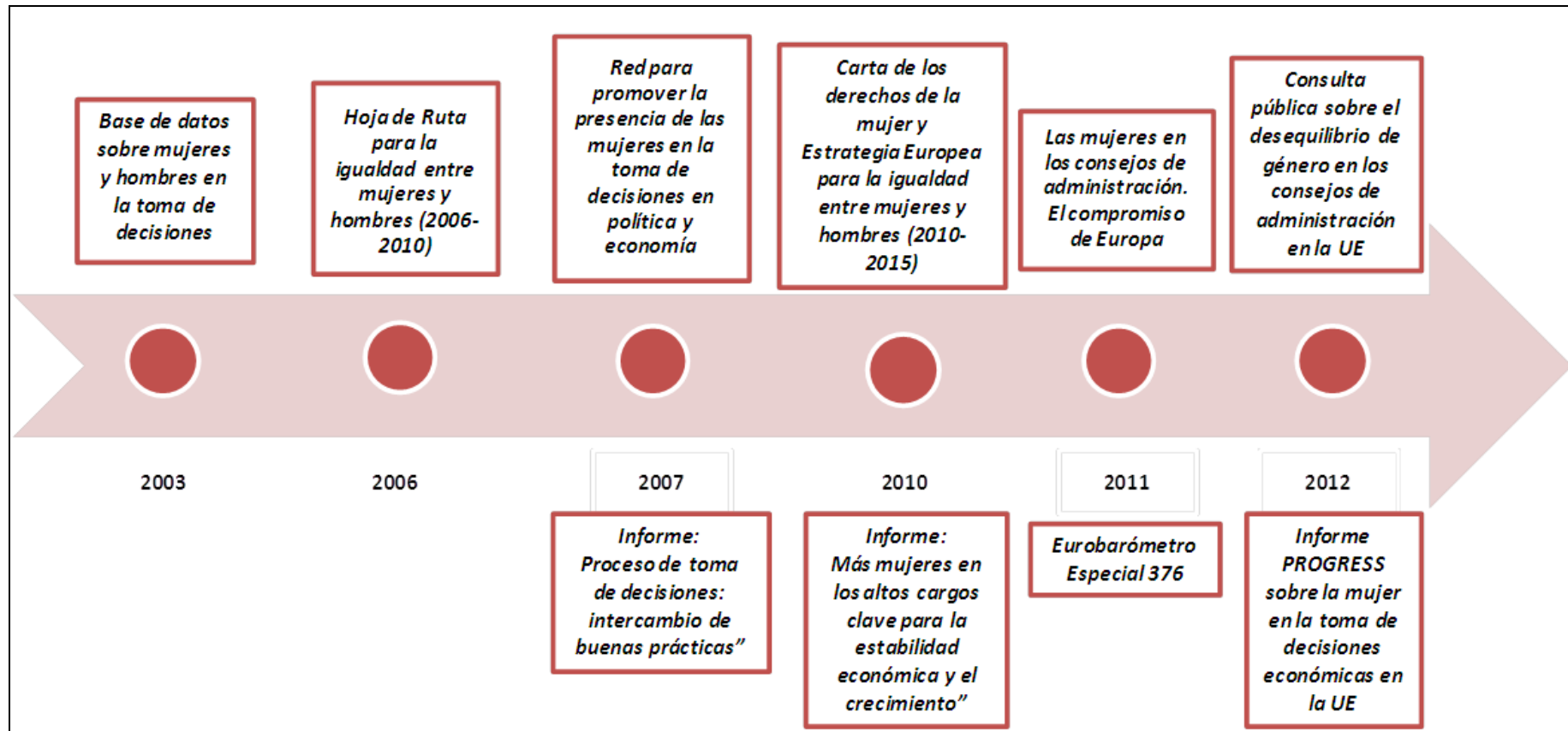
Buena parte de los países han desarrollado diversas iniciativas para sensibilizar y concienciar al sector empresarial y garantizar el acceso igualitario a los órganos directivos. Mayoritariamente, se han centrado en campañas, monitorización, creación de redes y organización de cursos y tutorías, o la adopción de códigos éticos empresariales de libre aplicación. En contadas ocasiones se ha concretado en acciones legislativas provistas de elementos vinculantes.

En la última década las acciones emprendidas por la Unión Europea en materia de igualdad de género en los puestos de toma de decisiones se pueden catalogar como medidas *soft* (laxas) (gráfico 4), limitándose a producir documentación, información y conocimiento sobre la situación, a partir de lo cual formular recomendaciones de mejora.

<sup>8</sup> El grupo L-Q incluye los sectores: L – actividades inmobiliarias; M - Actividades profesionales, científicas y técnicas; N - Actividades administrativas y servicios; O - Administración pública, defensa y seguridad social; P – educación; Q – Sanidad y servicios sociales.

<sup>9</sup> El Fondo Monetario Internacional (FMI) (2013) advierte de la desproporcionada ocupación de las mujeres en el sector servicios, particularmente en las actividades ligadas a la salud y los servicios a la comunidad. Además, su informe señala que entre 2008-12 la proporción de mujeres directivas en quinientas empresas del índice *Standard and Poors* se ha mantenido en un 4% y que en la UE-27 solo el 25% de los propietarios de negocios con empleados son mujeres.

**Gráfico 4.** Medidas de la UE en igualdad de género en el ámbito empresarial 2003-2012



Fuente: elaboración propia a partir de la Comisión Europea, 2012

## 2.2. Iniciativas privadas, ¿sustituto o complemento de la acción política?

Existen también algunas medidas desde el ámbito privado que podrían indicar cierta concienciación del tejido empresarial sobre la importancia de la igualdad de género en la representación. La evaluación de la Unión Europea identifica cuatro fases:

- En la primera se inscriben las iniciativas de monitorización y evaluación de la política de recursos humanos desde esta perspectiva.
- Durante la segunda, las compañías implementan políticas específicas que proporcionen flexibilidad para acomodar horario laboral y vida privada, tanto para hombres como para mujeres, lo que les permita a ambos, en igualdad de condiciones, desarrollar una carrera profesional y participar activamente en el ámbito familiar.
- La tercera fase implica el desarrollo de redes, formación y tutorías a través de las cuales sea posible acceder a la información y el apoyo necesarios para el desarrollo de las carreras profesionales.
- La cuarta está dirigida a acciones que proporcionen a las mujeres formación en liderazgo, imprescindible para los puestos de responsabilidad.

De acuerdo con los resultados de la Comisión, se están desarrollando parcialmente las tres primeras fases, pero poco se está haciendo en la última etapa, pese a que resulta crucial a tales efectos (Comisión Europea, 2007).

Iniciativas de premiar y reconocer el trabajo de mujeres dentro de las grandes compañías para convertirlas en referencia, aun cuando puede despertar celos, se reconocen desde la Comisión Europea como buena práctica para fomentar la igualdad de género en las empresas. También se apunta a acciones similares en los medios de comunicación (Comisión Europea, 2010:38).

A su vez, las redes se perciben como foros de promoción mutua. Destacan:

- La *Red de Mujeres Profesionales Europeas* (EPWN), una federación paneuropea de más de diecisiete miembros, cuyo objetivo consiste en proporcionar las herramientas y el apoyo que se precise para el liderazgo.



- La *Plataforma Europea de Mujeres Científicas (EPWS)*, una organización comprometida con la igualdad de género en la investigación multidisciplinar.
- La *Red de Mujeres de la Asociación Europea de Cámaras de Comercio e Industria* promueve la participación activa en la economía, así como el intercambio de buenas prácticas.
- *Mujeres preparadas para formar parte de los consejos de administración*, es un registro desarrollado por un grupo europeo de escuelas de negocios. Según diferentes fuentes, la base de datos contiene ya 8.000 perfiles de mujeres, atendiendo a una serie de criterios, aptas para ocupar un puesto en el consejo de administración de las empresas que cotizan en bolsa.
- El *Lobby Europeo de Mujeres*, que actualmente aglutina a más de 2.500 organizaciones en más de treinta países, es el enlace entre las organizaciones de mujeres e instituciones europeas. Facilita el diálogo y los intercambios entre los ciudadanos y los responsables políticos europeos.

La puesta en marcha de iniciativas privadas deviene en indispensable para progresar hacia la igualdad, pues significa que una mayor sensibilidad va calando y moldeando la cultura empresarial, toda vez que sus políticas acompañan el ritmo de transformación social. Progresivamente, la responsabilidad social corporativa se va fortaleciendo y expandiendo cuando, además, se han comprobado sus beneficios tanto en términos de capital económico, como humano y social.

Sin embargo, el alcance de este tipo de dinámicas se muestra limitado y los esfuerzos resultan insuficientes por sí solos para avanzar en la igualdad de oportunidades en los puestos de responsabilidad. Prueba de ello es el lento ritmo de cambio producido en las grandes empresas europeas (del 9% en 2003 al 12% en 2012). En todo caso, constituyen un complemento esencial a la acción política en un espacio común.

En ocasiones se echa en falta una mayor implicación de los hombres en las mismas, cuyo papel también es imprescindible para impulsar el cambio necesario. Además, se dirigen a un público extremadamente extenso y diverso en veintisiete países miembros con diferentes niveles de desarrollo económico, social, político y tecnológico.

El mercado único constituye un importante instrumento de integración económica de la UE. Proporciona al tejido empresarial la libre circulación de bienes, servicios, capitales y mano de obra. En su interior los ciudadanos europeos pueden residir,

trabajar, estudiar o hacer negocios con libertad<sup>10</sup>. La legislación establece que *quedará prohibida toda discriminación relativa al empleo, la remuneración y las condiciones laborales*<sup>11</sup>.

Por tanto, más allá de la concepción en términos económicos de coste-beneficio, enlaza con un debate de fondo sobre dos de los principios fundamentales de la UE: la libertad y la igualdad. La libertad de las empresas de autorregularse y la garantía de la igualdad entre mujeres y hombres a todos los niveles, particularmente, en aquellos que implican poder de decisión.

Las estadísticas demuestran que las mujeres no parten del mismo *level playing field* (condiciones de partida). La situación actual de persistente divergencia en la representación en los puestos de responsabilidad en el ámbito europeo afecta a los principios básicos sobre los que se fundamenta la construcción europea y requiere, por tanto, una respuesta común que garantice la igualdad en todos los Estados miembros, más allá de las iniciativas privadas que, aún siendo necesarias, tienen un impacto limitado para remediar esta realidad.

### 2.3. Propuesta Reding, ¿objetivo 2020?

La Comisión Europea ha avanzado en 2012 una propuesta legislativa (COM, 2012, 614 final) con el fin de alcanzar el 40% de presencia femenina (en puestos no ejecutivos) en los consejos de administración de las grandes empresas que cotizan en bolsa<sup>12</sup> para el año 2020 (el 30% para 2015, como paso intermedio). Se estima que existen aproximadamente 7.500 empresas cotizadas, de las que un tercio son pymes (excluidas del alcance de la norma). Por lo tanto, la medida afectaría a alrededor de 5.000 en toda la Unión Europea. La propuesta fue resultado de una serie de negociaciones entre los propios miembros de la Comisión, antes de avanzar al Consejo y al Parlamento un texto definitivo.

<sup>10</sup> Síntesis de la legislación de la UE. Mercado interior: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/index_es.htm)

<sup>11</sup> Síntesis de la legislación de la UE. Condiciones en el mercado interior: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/living\\_and\\_working\\_in\\_the\\_internal\\_market/em0036\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/em0036_es.htm);

<sup>12</sup> Empresas con más de 250 empleados y una facturación anual superior a 50 millones de euros.

La versión inicial, mucho más ambiciosa<sup>13</sup>, aun contando con el apoyo del presidente Barroso, se topó con el rechazo de varios comisarios como Neelie Kroes<sup>14</sup> (vicepresidenta y responsable de Agenda Digital) o Catherine Ashton<sup>15</sup> (vicepresidenta y alta representante de la Unión para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad), que la consideraban demasiado intervencionista.

La versión que se presentó públicamente deja en manos de los Estados el establecimiento de las sanciones que consideren pertinentes, limitándose solo a sugerir algunas (multas administrativas o la anulación por parte de un órgano judicial del proceso de selección de consejeros que incumple los preceptos de la ley), introduce excepciones a las que las empresas puedan acogerse para justificar dicho incumplimiento. Existiría la obligación de enviar a la Comisión informes nacionales sobre el estado de la aplicación de la norma a partir de 2017 cada dos años, para su posterior evaluación, sin que el cumplimiento suponga, no obstante, ningún tipo de consecuencia. Reding también renunció a su primera intención de dirigir la medida a todas las empresas de más de 250 empleados para ceñirlo solo a las que cotizan en bolsa.

El objetivo era acelerar un mayor equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas europeas en igualdad de cualificaciones y avanzar hacia la creación de un marco legislativo común. En una amplia exposición de motivos se pone de manifiesto la fragmentación de los enfoques aplicados en los Estados miembros. En un *continuum* que va desde la desregulación absoluta en la materia, hasta el desarrollo de una legislación vinculante, con imposición de sanciones, la divergencia da lugar a discrepancias, a la par que plantea importantes barreras para las empresas transnacionales, provocando confusión y aumentando costes. También se alude a la falta de transparencia en la selección de los consejeros, que dificulta el acceso de las mujeres en un mundo masculino y que produce, según la Comisión, un impacto negativo sobre la confianza de los inversores.

En el Consejo de la UE, a pesar de anteriores expresiones de compromiso genérico con la justicia social o la igualdad entre hombres y mujeres, varios países –Bulgaria, República Checa, Dinamarca, Hungría, Lituania, Malta, Holanda, Suecia, Eslovenia y Reino Unido– ya se posicionaron en contra de la iniciativa, a primera vista en

<sup>13</sup> Extendía la obligatoriedad de las cuotas a todas las grandes empresas europeas cotizadas y siguiendo el ejemplo noruego –fuente de inspiración para la iniciativa–, preveía sanciones específicas para las empresas que no cumplieran los requisitos en el plazo estipulado (Fontanella-Khan, 2012; Robinson, 2012).

<sup>14</sup> Del Partido Popular para la Libertad y la Democracia (Holanda).

<sup>15</sup> Del Labour Party (Reino Unido).

respuesta a lo que consideran una intromisión en asuntos propios de los Estados miembros.

Aún pendiente de la votación en el Parlamento Europeo y la aprobación en el Consejo de la UE, el objetivo 2020 fijado entonces parece hoy inalcanzable. En primer lugar, debido a los tiempos de implementación, pues una vez adoptada y publicada la norma en el Boletín Oficial de la UE, se otorga un plazo de dos años a los Estados para su incorporación en la legislación nacional. Esto significa que para 2015 (el primer escalón del 30% de mujeres consejeras), la medida solo estaría incluida en la legislación nacional de todos los países de la UE-27. En segundo lugar, por su carácter general que la convierte en una directiva de mínimos y no asegura la uniformidad de la normativa en el espacio europeo. Todo lo contrario, de ser adoptada en su forma actual, que deja a voluntad la imposición de sanciones, la medida resultaría contradictoria con los motivos que impulsaron su proposición, más bien aumentaría la disparidad interestatal y los obstáculos para las empresas transnacionales.

Por otra parte, cualquier legislación al respecto necesitará la complementariedad de políticas internas de apoyo: horarios de trabajo que garanticen el equilibrio entre la vida laboral y personal, tutorías tanto para mujeres como para hombres que profundicen en la concienciación sobre la igualdad y sus beneficios, cursos de formación y liderazgo que proporcionen el *know-how* (saber hacer) necesario, etc.

**3**

## **Posiciones nacionales ante la normativa europea**

### **3.1. Argumentos y opinión pública**

La propuesta Reding ha suscitado posiciones encontradas. Un grupo de nueve países<sup>16</sup>, con Reino Unido a la cabeza, se ha manifestado radicalmente en contra, enviando una misiva a la Comisión Europea en septiembre de 2012 para dar a conocer su postura. La motivación principal alegada es la excesiva intromisión en la política nacional, al considerar que infringe el principio de subsidiaridad. Sin embargo, la propuesta oficial defiende su ajuste: *“los objetivos de la acción prevista no pueden ser alcanzados de manera suficiente por los Estados miembros por sí solos y pueden lograrse mejor mediante una acción coordinada a escala de la UE que a través de iniciativas nacionales de distinto alcance, ambición y eficacia”* (COM, 2012, 614 final:11).

Otras variables relacionadas principalmente con el contexto nacional, el color político del gobierno de dichos países, la trayectoria del desarrollo legislativo en materia de igualdad, o la opinión pública respectiva pueden contribuir a entender el rechazo mostrado.

<sup>16</sup> Los nueve países que firmaron la carta en contra de las cuotas fueron: Reino Unido, Holanda, República Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Bulgaria, Malta y Hungría.

### 3.1.1. Posicionamiento político y trayectoria normativa en igualdad de género

Atendiendo a las diferentes motivaciones detrás del posicionamiento de los Estados miembros a favor y en contra de la propuesta de Reding, parece existir diferencias ideológicas claras, pues la mayoría de los que se oponen abiertamente —República Checa, Reino Unido, Holanda, Malta, Bulgaria, Alemania y Hungría— tenían en el momento de la propuesta gobiernos conservadores. Solo Lituania y Letonia estaban gobernadas por socialdemócratas.

No obstante, confluyen otra serie de factores. De hecho, Holanda, actualmente en contra de una medida europea en el ámbito, aprobó en mayo de 2011 una ley que fijaba el 30% de representación de mujeres tanto en cargos ejecutivos como en consejos de administración hasta 2016 (Comisión Europea, 2013). Por tanto, una segunda lectura de la negativa mostrada hacia a la iniciativa puede estar basada en la resistencia de los Gobiernos a transferir poder de decisión en este ámbito a instancias superiores. La supuesta extralimitación de la UE y el quebrantamiento del principio de subsidiariedad es uno de los argumentos más recurrentes. Algunos comisarios (de Reino Unido, Alemania, u Holanda) alegan que, por ello, la propuesta no tiene fundamento jurídico.

El euroescepticismo que siempre muestra el Reino Unido y el influyente movimiento a favor de la salida de la UE pueden explicar, en parte, la posición del Gobierno británico. Por otra parte, la tradición liberal-conservadora hace que se decanten por la autorregulación de las empresas, con una mínima implicación del ámbito público. Alemania, aunque no firmara la carta en contra de las cuotas, ha manifestado también su oposición. Concretamente, la canciller Angela Merkel considera que la base jurídica en la que sustenta la medida es dudosa, al entender que debe ser regulado exclusivamente desde el ámbito nacional (El País, 2012). Holanda, por otra parte, aunque en contra de una acción europea conjunta, aprobó en mayo de 2011 una ley sobre la materia, obligando a las empresas a esforzarse para alcanzar criterios de paridad, aunque no está provista de sanciones formales y expirará en 2016 (cuando, según datos de la Comisión Europea (2013), aún no habrá conseguido el objetivo del 40%).

Finalmente, algunos ejemplos aislados (véase el caso de Noruega) ponen de manifiesto que una larga tradición en materia de políticas de igualdad de género produce mayor aceptación social de medidas específicas. Se puede considerar que atendiendo al contexto político y la trayectoria en esta materia, se requiere un consenso consolidado a lo largo del tiempo frente a la persistencia de situaciones

de desigualdad entre hombres y mujeres y la necesidad de adoptar medidas desde el espacio público para combatirlas.

A este respecto, según la revisión pormenorizada realizada por el Gunda Werner Institute (2010)<sup>17</sup>, la República Checa no incluye en su agenda oficial cuestiones explícitas acerca de la igualdad de oportunidades, además de ser significativo que ninguna mujer ocupe un cargo político en el Gobierno. En el caso de Estonia la legislación sobre igualdad de género se institucionaliza a partir de iniciativas europeas. En Letonia y Lituania las mujeres han jugado un papel muy marginal en la política nacional. En ambos países se destinan pocos expertos y recursos para fomentar la igualdad. Por su parte, Bulgaria, a pesar de reconocer la existencia de una discriminación hacia la mujer, no toma las medidas necesarias, ni existe una buena coordinación para evitar esta situación. En Malta ocurre algo parecido, al contar con unas instituciones encargadas de la promoción de género muy débiles y una baja representación de las mujeres tanto en el mercado laboral como en la política. Por último, en el caso de Hungría, donde también existe una escasa presencia femenina en política, ha sido eliminado el departamento dedicado a estas materias, lo que evidencia un escaso interés en los asuntos referentes al desarrollo de la igualdad.

En definitiva, la ausencia de una legislación común a este respecto, con medidas nacionales que difieren notablemente, dificulta el avance colectivo bajo los estándares de igualdad. Los países que lograrían un cierto equilibrio de género en los consejos de administración de sus grandes empresas antes de 2020 (Francia, Finlandia, Holanda, Letonia e Italia) han aprobado medidas legislativas al respecto y apoyan en su mayoría una iniciativa conjunta. Otro grupo cumpliría el objetivo en los siguientes veinte años. Diez Estados, sin embargo, no lo lograrían hasta 2033 y otros necesitarían entre treinta y cincuenta años, cuando no un siglo, o más (gráfico 5). Resulta sumamente preocupante allí donde se ha seguido una tendencia de descenso (en Estonia el número de consejeras ha disminuido en 46,6% entre 2003 y 2012, en Rumania el 36,4% en Hungría un 29,4% y Eslovenia un 5%).

<sup>17</sup> El estudio fue coordinado por Tanja Berger y Pamela Dorsch por encargo del Instituto Gunda Werner de la Fundación Heinrich Böll.

**Gráfico 5.** Mapa europeo de prospectiva de igualdad en los consejos de administración (tiempo que necesitarán para alcanzar el 40%)



Fuente: elaboración propia



### 3.1.2. Percepciones de los ciudadanos

El Eurobarómetro 376 recoge las opiniones de la ciudadanía europea con respecto a la igualdad de género en la participación en los procesos de toma de decisiones y la necesidad de una regulación europea y/o nacional para garantizarla.

Ante la pregunta: *¿qué nivel de gobierno considera que debe promover la igualdad en los consejos de administración de las empresas?*, en la mayoría de los países firmantes en contra de la propuesta comunitaria, sus ciudadanos optan por el nivel nacional como el más adecuado para desarrollar una iniciativa de este tipo, concentrándose en Reino Unido el porcentaje más alto (68%). Solo Lituania y Holanda presentan una actitud más favorable al impulso desde el ámbito europeo, con un 40% y 48%, respectivamente. Este apoyo se acrecienta en el resto: en Bélgica, Luxemburgo Francia, o España, el 63%, 55%, 53% y 42% de sus ciudadanos, respectivamente, considera que la igualdad en los consejos debe promoverse desde la UE. En el lado opuesto, Dinamarca, Finlandia e Irlanda se posicionan claramente a favor de medidas solo a nivel nacional.

Cuando se pregunta acerca de *la mejor medida para alcanzar la paridad en los consejos de administración* —autorregulación de las empresas, medidas legislativas, otras de carácter voluntario, no vinculantes, o no tomar ninguna medida al respecto—, no se percibe una clara diferencia entre los ciudadanos de los países firmantes o no firmantes de la carta en contra de las cuotas. Los porcentajes más elevados los recibe la opción relativa a la autorregulación de las empresas. Son Chipre, Austria y España, quienes se muestran más a favor de medidas legislativas (39%, 37% y 30%, respectivamente).

### 3.1.3. La visión del sector privado<sup>18</sup>

En una consulta de la Comisión Europea en 2012 se preguntó a organizaciones empresarias, sociales, patronales, o sindicales, dentro del marco de la UE, sobre la eficacia de la autorregulación, otras medidas adicionales necesarias para fomentar la participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad, o la necesidad de fijar objetivos y establecer sanciones al incumplimiento. Respondieron 485<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Este sub-apartado recopila la información publicada en la página web de la Comisión Europea, sintetizando las ideas claves extraídas de las respuestas recibidas a la consulta sobre la desigualdad de género en los consejos de administración de las empresas, disponible en versión descargable en: [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm) (fecha de acceso: 05 de septiembre de 2013).

<sup>19</sup> 161 procedían de particulares, y 324 de organismos (13 Estados miembros, 3 gobiernos regionales, 6 ciudades/municipios, 79 empresas, 56 asociaciones empresariales a nivel nacional y de la UE, y 53 ONG (la mayoría, organizaciones de mujeres), sindicatos, asociaciones

Se pueden diferenciar *grosso modo* los perfiles de las entidades que apoyan la iniciativa europea y las que se oponen a una actuación pública al respecto. Entre las primeras destacan asociaciones de mujeres, centros de investigación o de formación y sindicatos. Las segundas son generalmente empresas nacionales, o con representación internacional, grupos de empresas, patronales y asociaciones sectoriales –bancario, de seguros, minería, electrónica, química, industria metalúrgica–. Desde el punto de vista territorial no se puede identificar una pauta común. No obstante, destaca el caso de Reino Unido, donde las organizaciones a favor de visibilizar a las mujeres en las empresas, a diferencia de sus homólogas europeas, se postulan claramente en contra de una medida común, abogando por la autorregulación en el ámbito privado.

Las instituciones que apoyan una intervención política advierten sobre la ineficacia de la autorregulación y demandan medidas adicionales para incidir en un cambio relevante. Defienden la implantación de medias obligatorias con una duración limitada y periódicamente revisable para cumplir el objetivo del 40% hasta 2020 entre las grandes empresas cotizadas. Generalmente se posicionan a favor de la provisión de sanciones para el incumplimiento como fórmula para hacer eficaces los compromisos adquiridos.

Todo ello enlaza con la necesidad de otras medidas complementarias, más profundas, que incidan sobre la igualdad en todas las esferas (personal, social y laboral). Políticas en las empresas (horarios flexibles, cambios en los procesos de selección de personal, cursos de formación, etc.) pero también políticas públicas de bienestar (servicios públicos de guarderías adaptadas a los horarios laborales, apoyo al cuidado de personas mayores y con discapacidad, programas de reinserción después de bajas de maternidad, reconocimiento de la baja de paternidad, sensibilización de la población).

El discurso manifiestamente opuesto a las cuotas guarda gran parecido con el que mantienen los Gobiernos nacionales también contrarios a la iniciativa. Los motivos más recurrentes están relacionados con:

- El funcionamiento aceptable de la autorregulación en la práctica, dado el incremento del número de mujeres en los consejos de administración en la última década, sin dejar de admitir que la brecha de género sigue siendo importante y que, para paliarla, en cualquier caso, se deberían reforzar tales mecanismos, siempre voluntarios. Incluirían: códigos de ética empresarial, incremento de la transparencia en los procesos de selección de este tipo de

---

profesionales, partidos políticos, asociaciones de inversores y accionistas, personas relacionadas con la gobernanza de las empresas, y otros varios (COM, 2012, 614 final).

cargos, mayor rotación en los puestos, programas de formación, políticas de conciliación – horarios flexibles, teletrabajo–.

- La implicación pública se debe reducir a incentivar estas acciones, sensibilizando a los empresarios (campañas de información, ejemplos de buenas prácticas), o facilitando el acceso de las mujeres al mercado laboral.
- La imposición de objetivos en determinados plazos afectaría la aplicación del principio meritocrático. Sería totalmente insostenible tanto por la escasa presencia de mujeres preparadas en muchos sectores industriales como por la dudosa base jurídica de tal medida.
- Cuando sí barajan objetivos, aunque no-vinculantes, marcan un propósito del 20%-30% en los próximos tres años para las empresas con más de 500 trabajadores que cotizan en bolsa.

La falta de consenso respecto a una actuación institucional común está generalizada dentro de la Comisión, entre los Estados miembros, entre los actores privados y los ciudadanos europeos. Tanto unos como otros parecen, sin embargo, evidenciar una clara situación de desventaja de las mujeres para acceder a estos puestos que hace preciso tomar medidas adicionales para enmendar tal situación.

La polarización genera retraso en la decisión sobre una medida de carácter europeo. De nuevo, como en tantas otras áreas, encontramos una Europa de diferentes velocidades: algunos países que cumplirán el objetivo (40%) para 2020 y otros que tardarán más de cien años en hacerlo.

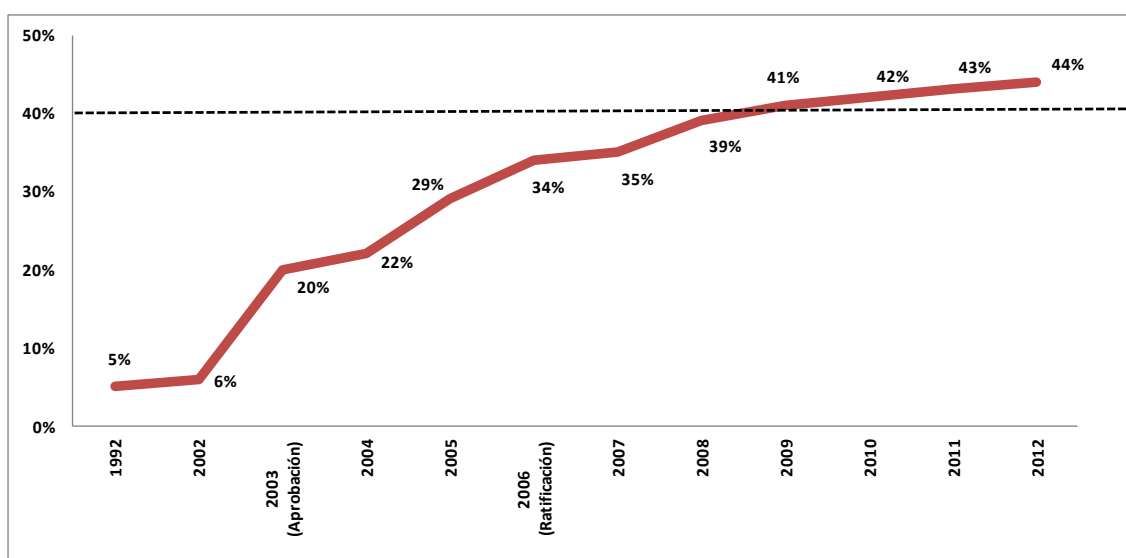
### **3.2. Modelos contrapuestos: Noruega y Francia vs. Alemania y Reino Unido**

Por una parte, Noruega (no miembro de la UE) ha sido pionera en la implementación de las cuotas en los consejos de administración de las grandes empresas y Francia ha adoptado una medida similar en 2011. Como casos opuestos, Reino Unido, declaradamente en contra y partidario de la autorregulación, junto con Alemania, el último en desestimar la aprobación de tal medida, aunque con matices.

### 3.2.1. Noruega, pionera

Noruega es referencia internacional en la regulación en este ámbito. Aprueba en 2003 una norma que requería a las grandes empresas incluir en sus consejos un 40% de mujeres. Se parte en ese año de una proporción significativamente baja, rondando el 6%, que se había mantenido anteriormente, en la década anterior sin apenas cambios (gráfico 6). El salto logrado con posterioridad es muy sobresaliente.

**Gráfico 6.** Evolución del número de mujeres en consejos de administración en Noruega (1992-2012)



Fuente: Comisión Europea (2012) y Huse (2009)

En Noruega las políticas de igualdad empezaron hace un siglo con la obtención del derecho a voto de las mujeres en 1913, la introducción de la igualdad de derechos económicos y jurídicos para los cónyuges en 1927, o la ratificación en 1959 del Convenio 100 sobre la igualdad de salarios entre hombres y mujeres de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Hoy la tasa de *empleabilidad* de las mujeres noruegas supera el 80% y ocupan más del 50% de los cargos en el actual Gobierno. Estos resultados no habrían sido posibles sin la existencia de un compromiso político continuado, un amplio consenso social y medidas de apoyo que van desde la provisión de plazas de guardería asequibles hasta prestaciones económicas por hijo o la existencia real de opciones para elegir jornadas laborales flexibles.

De ahí que, en un país situado en los primeros puestos del Índice de Desarrollo Humano que la Organización de Naciones Unidas (ONU) utiliza para medir el bienestar de los Estados, la reducida participación de las mujeres en los puestos de

poder del ámbito empresarial alimentó una importante demanda por parte de instituciones y organizaciones civiles. Las acciones emprendidas (redes, seminarios, debates, programas de tutorías, investigación, bancos de datos y registros de mujeres que aspiran a ocupar puestos de dirección) habían fracasado. En la estructura corporativa de las empresas noruegas los comités de designación estaban separados para asegurar que los inversores pudieran elegir a sus representantes. En la práctica se reproducía la elección de hombres. En el mundo de los negocios, claramente sesgado, las mujeres jugaban con otra desventaja, la poca experiencia en los altos puestos ejecutivos (Milne, 2009).

Sin embargo, legislar en este ámbito también resultó controvertido, al existir algunos detractores, particularmente empresas o asociaciones empresariales reacias a la que consideraban una intromisión del Estado en sus políticas internas. El promotor de la iniciativa, el ex ministro conservador Ansgar Gabrielsen, recibió cierta oposición desde su propio partido. Sin embargo, en la votación en el parlamento la ley se aprobó con el visto bueno tanto de progresistas como de conservadores. En los diez años siguientes se ha superado el límite mínimo del 40% de participación de mujeres (Comisión Europea, 2012).

Las sociedades anónimas, las cooperativas y las de propiedad estatal o municipal debían tener en sus consejos de administración una representación paritaria de hombres y mujeres. Tras un periodo transitorio de adaptación a la normativa, a partir de enero de 2006, este requisito era exigible a las de nueva creación que, de no cumplirlo, no podrían registrarse. Para el año 2008 las compañías sujetas a esta normativa que no cumplieran el requisito de contar con al menos un 40% de consejeras y un 40% de consejeros serían disueltas. En total, la norma afectaba a 500 grandes empresas. Los resultados fueron muy determinantes.

Después de varios años de aplicación, la *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada* no deja indiferente a nadie. Las opiniones contrarias se escudan en argumentos como la caída del valor de las empresas a causa de los cambios en la estructura de los consejos (Dittmar y Ahern, 2011) o la creación de una especie de élite de mujeres consejeras —“las faldas doradas”— debido a un exceso de demanda (Branson, 2011). Sorprendentemente, parece ser que existen más “*pantalones dorados*”, pues según el Centro para la Diversidad Corporativa de Oslo, solo el 20% de las mujeres ejerce más de un cargo en consejos, frente al 40% de los hombres (Milne, 2009).

Sin embargo, también se valoran positivamente los resultados de la ley (Morten Huse, 2009) a partir de un recorrido por la situación en los últimos años. Según Storvik y Teigen (2010) el éxito de esta experiencia se encuentra principalmente en

la generación de consenso político, el diálogo social, la implicación de las empresas y asociaciones empresariales, pero también en las sanciones estipuladas.

Además, su aceptación social está, diez años después, generalizada, y ha servido de catalizador para que otras empresas, que no entran en los requisitos de la ley, adopten voluntariamente la política de cuotas, tras haber comprobado el interés para las juntas directivas. Se ha conseguido así romper con el mito de que la inexistencia de un número suficiente de mujeres altamente cualificadas para ocupar este tipo de puestos. Es más, según Huse (2009), una alta participación de las mujeres en los consejos de administración aporta prestigio, tanto en el mundo empresarial como en la sociedad en general.

La Comisión Europea considera el caso de Noruega una buena práctica y toma como referencia el éxito registrado por la implementación de tal normativa. Otros países como Bélgica, Francia e Italia han seguido esa estela. En todos ellos la introducción de cuotas obligatorias ha supuesto un salto cuantitativo muy significativo en las grandes empresas, reforzando los argumentos a favor debido a los frutos obtenidos a muy corto plazo.

### **3.2.2. Francia, ejemplo de éxito**

Francia, es, sin duda, otro ejemplo de los rápidos efectos positivos. Supone más del 40% del total del cambio registrado a escala de la UE entre octubre de 2010 y enero de 2012 (Comisión Europea, 2012).

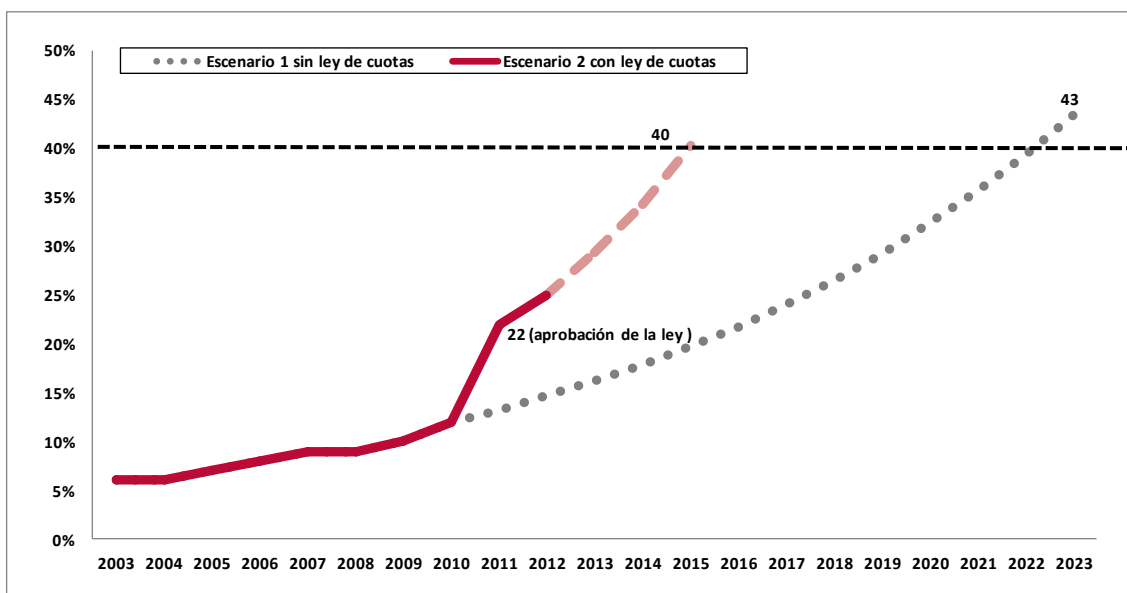
La legislación gala va, en ciertas materias, más allá de los supuestos impuestos por la regulación europea, por ejemplo, en bajas por maternidad o paternidad más prolongadas o la implicación directa obligatoria de los interlocutores sociales en la negociación de las diferencias salariales. La creación de un Observatorio de la paridad entre mujeres y hombres (1995), o de la Alta Autoridad de Lucha contra la Discriminación o para la Igualdad (2004), o más recientemente el Alto Consejo de Igualdad entre Mujeres y Hombres (principios de 2013), representa un conjunto de instrumentos prácticos para la plasmación efectiva. Esta importancia de la igualdad de género se refleja en la existencia de un Ministerio de Derechos de la Mujer.

Francia también ha desarrollado una normativa vinculante específica para el sector público a través de la Ley de Paridad, reformada en 2003 y 2007, que prevé el sistema cremallera en la composición de las listas electorales, excluyendo del proceso a los partidos que no cumplan este requisito. Sin embargo, se aplica en los parlamentos locales, pues a escala nacional no existen preceptos que aseguren la

representación igualitaria en las elecciones, al tener un sistema electoral mayoritario a doble vuelta (Feminism and Gender Democracy, 2010).

El debate en torno a la necesidad de una actuación institucional en el ámbito productivo se había abierto a partir de 2006 con la ley 340 sobre la igualdad de remuneración entre mujeres y hombres<sup>20</sup> y continuado con la proposición de ley relativa a la representación equilibrada en los consejos de administración de 2009. La medida legislativa adoptada finalmente en 2011 está dirigida a las grandes empresas<sup>21</sup>, listadas o no en bolsa. Efectiva a partir de 2017, prevé que la proporción de mujeres no sea inferior al 40%. En la transición deberían llegar al 20% el 1 de enero de 2014 (Deloitte, 2011). Cualquier nombramiento que lo incumpla acarrea la prohibición de pagar a los puestos de dirección mientras no se subsane la situación irregular.

**Gráfico 7.** Evolución del número de mujeres en los consejos de administración en Francia (escenarios con y sin ley de cuotas)



Fuente: elaboración propia a partir de la Comisión Europea, 2012

Según la Comisión Europea, en 2012 Francia había llegado a una proporción del 25% en los órganos de poder de las empresas, cuando en 2010 representaban solo el 12%. Esto también se debe a la confluencia del sector a través de las patronales, que en 2010 habían enmendado el Código de Gobernanza Corporativa, requiriendo

<sup>20</sup> En sus artículos 21-26 hacía referencia a la participación de la mujer en la toma de decisiones. Los artículos fueron amparados por la reforma constitucional de 2008, para finalmente dar pie a la aprobación de la Ley de cuotas de principios de 2011.

<sup>21</sup> Sociedades con más de 500 trabajadores y con una cifra de negocios de mínimo 50 millones de euros. Quedarían sujetas a la ley aproximadamente 2.000 empresas francesas.

a las empresas que no pudieran alcanzar el 20% en abril de 2013 informes detallando los motivos del incumplimiento (Deloitte, 2011).

Los efectos de la aplicación de la medida (gráfico 7) se observan en la trayectoria de la participación de mujeres en dos escenarios a partir de los datos proporcionados por la Comisión Europea. Resulta muy ilustrativa la diferencia. En el contexto actual, con la provisión de una normativa vinculante y teniendo en cuenta la tasa de crecimiento 2003-2012, Francia cumpliría el objetivo de la iniciativa Reding cinco años antes (en 2015), mientras que, de lo contrario, el objetivo 2020 del 40% sería totalmente inalcanzable.

### 3.2.3. Alemania, pospone

Por lo general, el enfoque en Alemania tiene un marcado carácter familiar, pues el referente a nivel federal es casi siempre el de las políticas de familia, juventud o de mayores (Feminism and Gender Democracy, 2010). Retrospectivamente, las medidas legislativas más importantes que dibujan el contexto de la igualdad de género en Alemania son, además de la Constitución (en su sección 3), la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres (2001), la Ley General de Igualdad de Trato (2006), o los diferentes desarrollos normativos por parte de los gobiernos regionales.

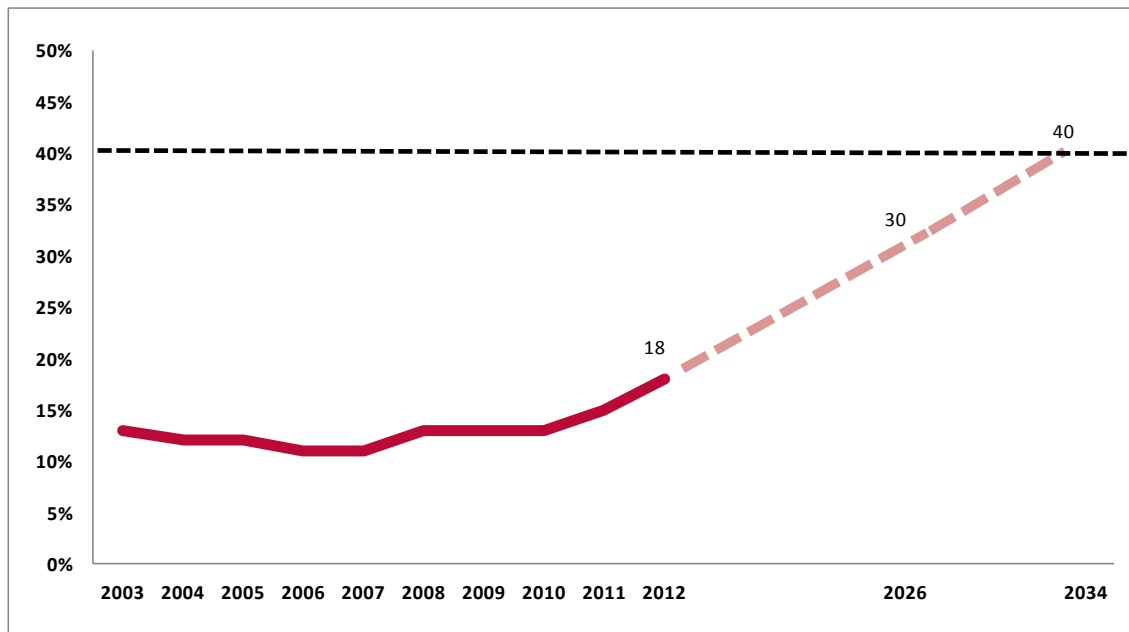
En lo que respecta específicamente a las cuotas de representación, sin duda, el mayor desarrollo lo encontramos en el sector público y, particularmente en los partidos políticos<sup>22</sup>.

Sin embargo, existe menos consenso sobre la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas. Hasta muy recientemente, a pesar de la demanda de medidas concretas por parte del sector civil y otros partidos políticos (SPD, Los Verdes o La Izquierda), en el nivel federal se ha optado por seguir el sistema de la autorregulación, dejando que las empresas fijen objetivos de representación equilibrada (Comisión Europea, 2012). Sin embargo, esta política no ha dado mucho de sí, pues la situación ha permanecido prácticamente inerte durante los últimos diez años (gráfico 8). Su aplicación en el futuro retrasaría la consecución de una representación paritaria en más de veinte años.

<sup>22</sup> No obstante, habría que apuntar que en algunos partidos la paridad se ha introducido muy recientemente en los estatutos y en algunos casos todavía no se ha conseguido implementar del todo (CDU, CSU y FDP).



**Gráfico 8.** Evolución del número de mujeres en los consejos de administración en Alemania



Fuente: elaboración propia a partir de la Comisión Europea, 2012

Aún así, en 2012 el *Bundesrat* había votado a favor de una iniciativa promovida por los Länder de Hamburgo y Brandenburgo, gobernados por el SPD, por la que se preveía una representación de mujeres del 40% en las empresas que cotizan en bolsa, conseguida en dos etapas con un periodo de transición hasta enero de 2023 (Holst y Schimeta, 2013). Su camino hacia la implementación se ha visto cercenado en el Bundestag, donde fue rechazada después de un intenso debate que puso de manifiesto la división interna de la coalición de gobierno unos meses antes de las elecciones. La situación resultó bastante incómoda para la canciller, pues los miembros de su coalición que apoyaban la medida, con la ministra de Trabajo, Ursula von der Leyen, al frente, podían inclinar la balanza hacia la aceptación de la iniciativa.

La controversia se alimentaba de una lucha interna entre dos fuertes figuras femeninas: Angela Merkel, partidaria de una actitud continuista, aunque aceptando que el progreso realizado por las compañías alemanas era desalentador y, por otra, Ursula von der Leyen, presentándose como alternativa. Aunque finalmente, la coalición "ha salvado la situación" pactando la inclusión del objetivo del 30% de participación de mujeres en los consejos de administración para 2020 en su programa electoral, tuvo repercusión mediática. El programa electoral finalmente recoge una "flexi - cuota" obligatoria del 30% de mujeres en los consejos de administración de las empresas alemanas cotizadas a partir de 2020 (CDU-CSU, 2013). Sin embargo, el trasfondo de las circunstancias describe la

paralización de la prospectiva de mejora de una situación de persistente desigualdad.

### 3.2.4. Reino Unido, abanderada del modelo de autorregulación

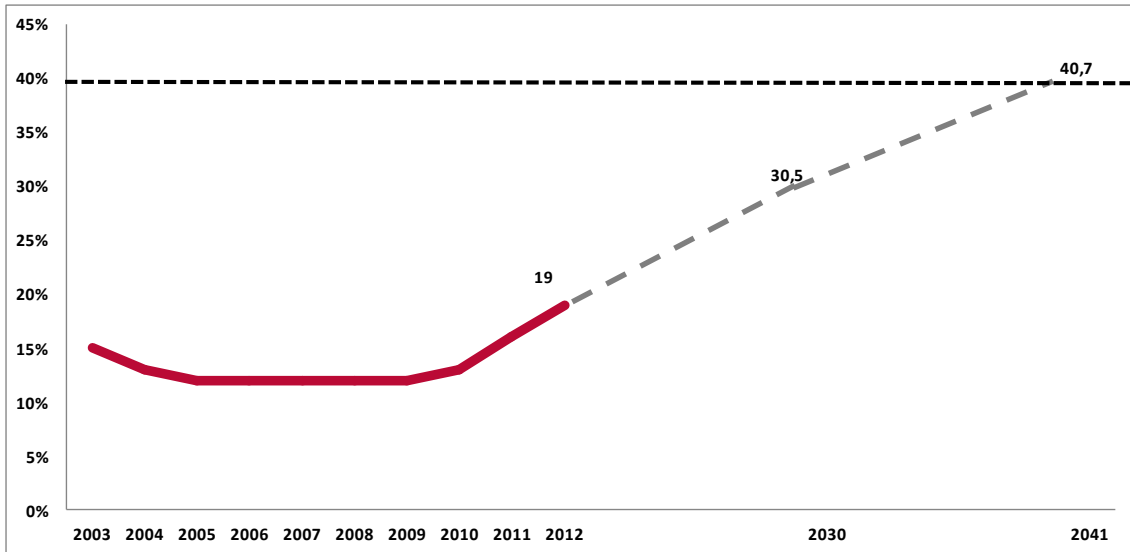
La negativa de Reino Unido se plasmó en la carta que, junto a otros países, remitió a finales de 2012 a José Manuel Durão Barroso y Vivian Reding mostrando su rechazo a la iniciativa.

El primer ministro David Cameron reconoce las desigualdades de género existentes en los consejos de administración, pero difiere de la Comisión sobre que la solución proceda del ámbito europeo y, menos aún, una imposición de cuotas a las empresas (Porteiro y Castillo, 2012). Desde el Reino Unido se defiende la autorregulación, evitando que el Estado interfiera en el sector privado.

El gobierno británico es partidario de incentivos “más suaves” a la representación en los puestos de decisión empresarial. El Informe Davies de 2011 alentaba a las 350 compañías británicas que cotizan en bolsa a mejorar la situación para alcanzar unos resultados más paritarios. Hacía énfasis en los beneficios de acceder a nuevas fuentes de talentos no explorados para incrementar el rendimiento o conectar con el mercado (en el que las mujeres son más de la mitad). Señalaba como objetivo para el año 2015 un 25% de los puestos, aunque se esperaban resultados superiores. Finalmente, pedía a los presidentes fijar y hacer públicos los objetivos en los seis meses siguientes (Gobierno del Reino Unido, 2011). Solo 61 empresas respondieron, de las cuales 33 fijaban algún objetivo a corto plazo para mejorar la igualdad en sus respectivos consejos (The Guardian, 2011).

La situación actual pone de manifiesto cierta falta de realismo, pues en 2012 la tasa de mujeres consejeras alcanzaba el 19% (tres puntos porcentuales más que en 2011), unos resultados ligeramente superiores a la media europea (16%). Sin embargo, los datos apenas han variado desde el 2003 (15%), demostrándose la lentitud del cambio (gráfico 9).

**Gráfico 9.** Evolución del número de mujeres en consejos de administración en Reino Unido



Fuente: Comisión Europea, 2012

En un posible escenario similar, sin cambios de orden normativo, teniendo en cuenta la tasa media de crecimiento interanual en las grandes empresas británicas (0,026), Reino Unido tardaría diez años en cumplir con el objetivo del Gobierno y aproximadamente treinta en alcanzar el objetivo de 40% de mujeres en los consejos de administración.



## 4

# España: extender la paridad en las empresas

### 4.1. De referente internacional de buenas prácticas a abandono de la igualdad

El limitado desarrollo de la protección social del Estado del bienestar español y el pronunciado papel de la familia para producir y distribuir bienestar refuerza la dependencia y la situación de subordinación de las mujeres como proveedoras de cuidados y servicios domésticos (Añón y Miravet, 2005; Vasquéz-Prada, 2007). Cuanta más igualdad de oportunidades, menos desperdicio de talento (Esping-Andersen, 2007). La sociedad española no se puede permitir prescindir de la incorporación laboral de las mujeres en igualdad de condiciones con los hombres. Las consecuencias positivas no devienen solo en el orden macro-económico, sino que se ramifican en el ámbito social, cultural, empresarial y político.

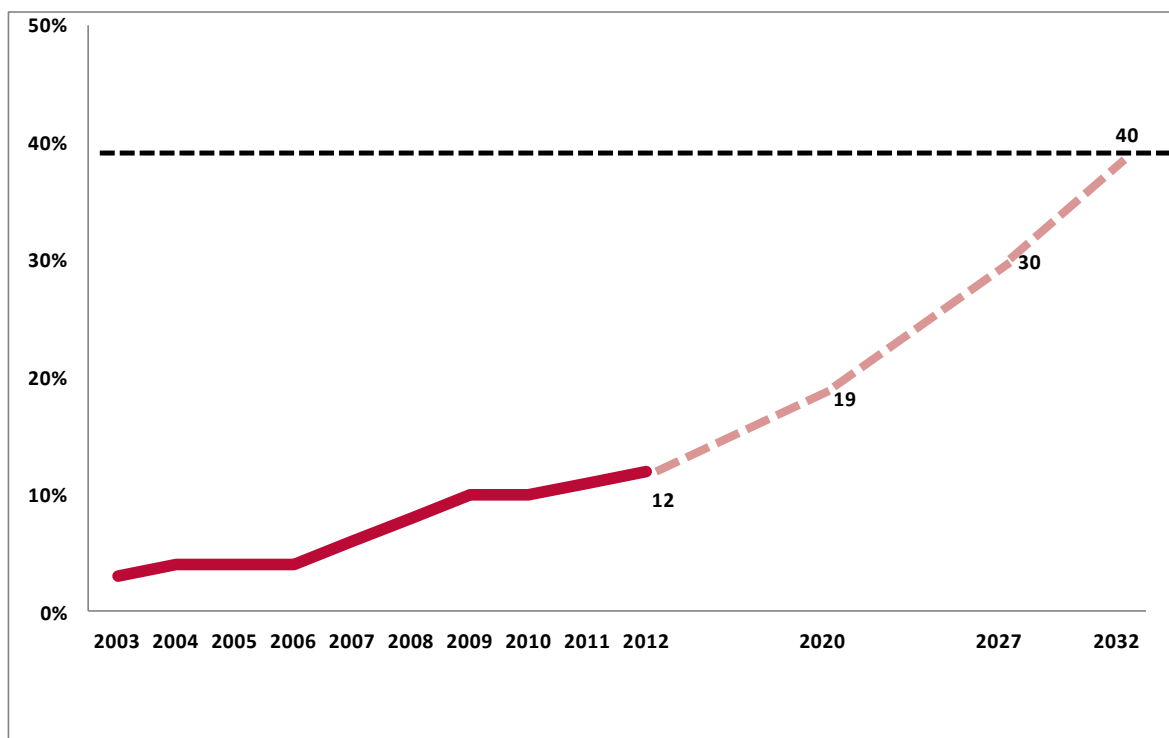
Afortunadamente, la igualdad de género adquirió en las últimas décadas mayor protagonismo en la agenda política española, registrándose serios avances. Una importante producción normativa entre 2004 y 2011<sup>23</sup> pretendía eliminar los esquemas patriarcales, responder a importantes retos de una sociedad en plena transformación para avanzar hacia la igualdad de oportunidades.

<sup>23</sup> Ley 1/2004 de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, Ley 39/2006 de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia, Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, Ley 2/2011 de Economía Sostenible, Plan Estratégico de Igualdad de oportunidades 2008-2011.

Sin embargo, ese giro descansa sobre la puesta en marcha de políticas activas que garanticen mayor inversión social. Los recortes en servicios sociales, educativos y sanitarios llevados a cabo por el actual Gobierno están empeorando la situación de las mujeres, limitando sus derechos al desarrollo profesional. La excusa de la crisis económica ha relegado el ámbito de la igualdad a un segundo plano de la agenda política, a lo que se unen pronunciadas reducciones presupuestarias y medidas con un claro sesgo ideológico. Adicionalmente, dos años después de la finalización del Plan estratégico de igualdad todavía no se ha llevado a cabo una evaluación que sirva de base para nuevos pasos acordes a las necesidades presentes. La no acción en este contexto implicará que las próximas generaciones tengan que retomar el esfuerzo desde muy atrás.

Las consecuencias de esta pasividad institucional repercuten también en la participación de las mujeres en los puestos de decisión empresarial. En los últimos tres años el ritmo de incremento de presencia en las grandes sociedades ha disminuido (gráfico 10), poniendo de manifiesto la urgencia de una acción política que lo aborde desde las especificidades que acompañan la convulsa actualidad socioeconómica y sociopolítica.

**Gráfico 10.** Evolución de la participación de mujeres en los consejos de administración en España



Fuente: elaboración propia a partir de la Comisión Europea, 2012

Aunque España es uno de los primeros países de la UE que adoptó alguna medida en este campo, la legislación en vigor corresponde a un contexto muy diferente, previo al estallido de la crisis, y con otras perspectivas de implementación. La *Ley Orgánica 3/2007 de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres* recomienda a las sociedades anónimas con 250 o más empleados que alcancen al menos el 40% en sus consejos de administración en 2015. Además, el *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* adoptado en 2006 insta a las grandes empresas españolas a lograr una adecuada diversidad de género, como parte de su política y de la responsabilidad social corporativa (RSC). En España, sin embargo, ninguna de las medidas vigentes tiene carácter obligatorio y no existen sanciones formales por incumplimiento. De hecho, la situación de desigualdad en la representación está presente tanto en el terreno político como en el económico (Comisiones Obreras, 2013; ADECES, 2013). Por otra parte, el plazo fijado por la Ley 3/2007 resulta totalmente improbable. Con una tendencia similar a la de los últimos años, se llegaría a la meta en veinte años (gráfico 10).

A pesar de las evidencias y demanda existentes, el Ejecutivo mantiene su política pasiva. No se ha opuesto abiertamente a la iniciativa de la Comisaria Reding, pero miembros del partido del Gobierno (Partido Popular) han hecho pública su postura contraria a la introducción de cuotas de participación en cualquier ámbito, incluido el empresarial. Sin embargo, según el Eurobarómetro 376, el 78% de la población española está a favor de la regulación sobre esta cuestión, mientras casi la totalidad (90%) considera que, dada la igualdad de competencias, las mujeres deberían estar igualmente representadas en posiciones de liderazgo en las empresas.

## 4.2. Recomendaciones para el futuro

España está pasando de ser un referente en el impulso de la igualdad a situarse en los puestos de cola de los países europeos. Esta situación deja poco margen para vislumbrar un futuro alentador, también en cuanto al incremento de la participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad empresarial.

Es necesario, por tanto, avanzar sin más retrasos en medidas concretas:

- Realizar el proceso de evaluación del Plan estratégico de igualdad de oportunidades con la colaboración de todos los agentes implicados: organizaciones sociales, representantes sindicales, patronales, expertos, representantes académicos, así como los diferentes niveles de gobierno.

- A partir del diagnóstico, proceder a la apertura del diálogo social para la elaboración de nuevas medidas adaptadas a las necesidades y retos más urgentes, teniendo en cuenta que la realidad social ha cambiado radicalmente. Habría que dotarlas de recursos económicos y humanos para que no queden en papel mojado y sean factibles.
- Frente a los demostrados efectos negativos de los recortes, recuperar la senda de la inversión social en políticas claves para la igualdad: educación, servicios sociales o dependencia.
- Para el caso concreto de la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas, seguir avanzando en las provisiones legislativas. Se ha de introducir la obligatoriedad, con plazos realistas y sanciones para su incumplimiento. Siguiendo los preceptos de la actual iniciativa de la CE, la medida afectaría a 500 empresas españolas que actualmente cotizan en bolsa.
- Incorporar incentivos para las empresas. Resulta imprescindible impulsar cambios en la cultura empresarial ligados a la huella social y la RSC. Las medidas comprenden: el desarrollo obligatorio de planes de igualdad de género acompañados de procesos de evaluación y monitorización, programas de concienciación, tutorías, apoyo a la creación de redes, formación en el liderazgo igualitario, etc.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Algunas de estas propuestas fueron recogidas en el documento [“Ganar el futuro con igualdad en Europa”](#) de la Secretaría de Igualdad del PSOE.



## 5

# Conclusiones

La escasa participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas constituye un reto de la política europea en materia de igualdad de género. Con una media de solo el 16% de consejeras e importantes diferencias entre los Estados miembros, la UE se enfrenta a la necesidad de emprender acciones concretas para remediar una situación de persistente desigualdad, con remotas previsiones de cambio. La ciudadanía europea coincide en identificar la desventaja de las mujeres en los puestos de toma de decisiones, aunque estén igualmente preparadas que sus contrapartes masculinas. También existe acuerdo generalizado en que es preciso actuar institucionalmente para remediarlo. Sin embargo, menos consenso respalda el nivel en el que se ha de actuar (nacional o supranacional), aunque una ligera mayoría se decanta por el ámbito europeo.

Por parte de la Comisión Europea la respuesta a este reto se ha materializado en 2012 en la propuesta de introducir la obligatoriedad de las cuotas en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa con el objetivo de conseguir una presencia del 40% de mujeres en estos órganos hasta 2020, Sin embargo, la iniciativa ha generado controversia.

Los países que se muestran en contra alegan la intromisión de la UE en asuntos que conciernen únicamente a los Estados nacionales o su rechazo general a una política de cuotas, apostando por la autorregulación de las empresas. Abanderada de esta línea argumental es Reino Unido, que ha mostrado una vehemente oposición. Sin embargo, tal y como reconoce el propio David Cameron, el país padece un grave problema de desigualdad en este ámbito, que las medidas adoptadas en los últimos años no han sido capaces de eliminar. De continuar en la misma senda, tardarían treinta años en alcanzar la paridad.

Las diferentes trayectorias nacionales en políticas de igualdad dejan su impronta sobre las posturas adoptadas por los Estados miembros. En los países del Este contrarios a la normativa europea -Letonia, Lituania, Bulgaria o Hungría-, el recorrido en igualdad después de la caída del Muro de Berlín se limita a cumplir mínimamente con los requisitos básicos impuestos desde Bruselas. Sin embargo, la UE no se puede permitir esperar a que se resuelva “naturalmente”. La situación actual requiere, por tanto, una respuesta común que garantice la igualdad de derechos, más allá de las iniciativas privadas, cuyo alcance, tal y como las estadísticas demuestran, es limitado.

Los Estados que han introducido una política de cuotas de representación han obtenido resultados favorables a muy corto plazo. En el caso de Noruega, pionera en la implementación de la obligatoriedad, la ley ha conseguido romper con la falacia de la inexistencia de un número suficiente de mujeres altamente cualificadas para ocupar este tipo de puestos e introducir un cambio radical en la percepción ciudadana, pues el giro empresarial va asociado a un incremento del prestigio social de las empresas que fomentan la participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad.

Finalmente, además de recuperar urgentemente atención y recursos para las políticas de igualdad (con carácter transversal) antes de que la situación se haga completamente irreversible, España ha de introducir legalmente la obligatoriedad de las cuotas de representación, dotándola de plazos realistas y sanciones para su incumplimiento, con la pretensión de avanzar, sin más retrasos, en medidas concretas para que el objetivo 2020 no se convierta en simple espejismo.

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Tasa de mujeres en consejos de administración de empresas cotizadas (UE-27) 2012 .....	11
Gráfico 2. Evolución de la proporción de mujeres consejeras en la UE .....	12
Gráfico 3. Evolución del porcentaje de mujeres consejeras por sectores (NACE, UE-27). Proporción de mujeres por sectores económicos .....	13
Gráfico 4. Medidas de la UE en igualdad de género en el ámbito empresarial 2003-2012	15
Gráfico 5. Mapa europeo de prospectiva de igualdad en los consejos de administración (tiempo que necesitarán para alcanzar el 40%) .....	24
Gráfico 6. Evolución del número de mujeres en consejos de administración en Noruega (1992-2012).....	28
Gráfico 7. Evolución del número de mujeres en los consejos de administración en Francia (escenarios con y sin ley de cuotas) .....	31
Gráfico 8. Evolución del número de mujeres en los consejos de administración en Alemania .....	33
Gráfico 9. Evolución del número de mujeres en consejos de administración en Reino Unido .....	35
Gráfico 10. Evolución de la participación de mujeres en los consejos de administración en España.....	38



## Referencias

- Asociación pro Derechos Civiles, Económicos y Sociales (ADECES) (2013). *Paridad: criterio para promover la igualdad, el empleo femenino y reconocimiento al avance formativo de la mujer*. Disponible en: [http://www.adeces.org/np\\_paridad\\_criterio\\_igualdad.htm](http://www.adeces.org/np_paridad_criterio_igualdad.htm) (Fecha de acceso: 09 de septiembre de 2013).
- Añón, M. J. y Miravet, P. (2015). Paradojas del familiarismo en el Estado del bienestar: mujeres y renta básica. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(2), 101-121.
- Berger, T. y Dorsch, P. (2010). *EU countries comparison*. Berlin: Instituto Gunda Werner de la Fundación Heinrich Böll. Disponible en: <http://www.gwi-boell.de/web/eu-countries-comparison.html> (Fecha de acceso: 29 de julio de 2013).
- Branson, D. M. (2011). Women on Boards of Directors: A global snapshot. *Social Science Research Network*.
- BusinessEurope (2012). *Position Paper: Gender Balance in Boards of Directors*. Bruselas: BusinessEurope.
- CDU/CSU (2013). *Gemeinsam erfolgreich für Deutschland. Regierungsprogramm 2013-2017*. Disponible en: <http://www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/regierungsprogramm-2013-2017-langfassung-20130911.pdf> (Fecha de acceso 25 de septiembre de 2013).
- Comisión Europea (2010). *More women in senior positions. Key to economic stability and growth*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Comisión Europea (12 de diciembre de 2012). Echando por tierra mitos y «techos de cristal»: puesta en marcha de una base de datos de «Mujeres listas para formar parte de los Consejos de Administración». *Oficina de Prensa de la Unión Europea*.

- Comisión Europea (2012). *Database on Women and Men in Decision-Making*. Disponible en: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm) (Fecha de acceso: 26 de abril de 2013).
- Comisión Europea (2012). *Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions*.
- Comisión Europea (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report* Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Comisión Europea (2012). (COM, 2012, 614 final): *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*. Bruselas: Comisión Europea.
- Comisión Europea (2013). *Gender Balance on Board National Factsheet: The Netherland*.
- Comisiones Obreras (2013). Nota de Prensa (26 de agosto de 2013): Lejos de alcanzar el 40% de mujeres en Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35. Disponible en: [http://www.ccoo.es/cscceo/Areas:Mujeres:Actualidad:513093--Lejos de alcanzar el 40 de mujeres en Consejos de Administracion de las empresas del IBEX 35](http://www.ccoo.es/cscceo/Areas:Mujeres:Actualidad:513093--Lejos%20de%20alcanzar%20el%2040%20de%20mujeres%20en%20Consejos%20de%20Administracion%20de%20las%20empresas%20del%20IBEX%2035) (Fecha de acceso: 9 de septiembre de 2013).
- Cortes Generales del Estado (2012). Diario de Sesiones de las Cortes Generales. Sesiones Mixtas Disponible en: [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L10/CORT/DS/CM/DSCG-10-CM-46.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CORT/DS/CM/DSCG-10-CM-46.PDF) (Fecha de acceso: 26 de abril de 2012).
- Dahlerup, D. (2012). Women in Nordic Politics - A Continuing Success Story? In Niskanen, K. (Ed.), *Gender and Power in the Nordic Countries* Oslo: NIKK Publications.
- Delloite (2011). *Women in the boardroom: A global perspective*. Reino Unido: Delloite.
- Dittmar, A. K., Ahern, K. R. (2011). The changing of the Boards: The impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Social Science Research Network*.
- El País (14 de noviembre de 2012). Merkel rechaza la norma europea para imponer la cuota femenina en los consejos. *El País*.
- Esping Andersen, G. (2007). Equal opportunities and the welfare state. *Contexts*, 6(3), 23-27.

- Confederación Europea de Sindicatos (ETUC) (2012). *ETUC Position: Time to overcome gender imbalance in corporate boards in the EU*.
- Eurostat (2012). *Labor Force Survey*. Disponible en [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour\\_market/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction) (Fecha de acceso: 26 de abril de 2013).
- Fondo Monetario Internacional (FMI) (2013). *Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity*. Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf> (Fecha de acceso: 24 de septiembre de 2013)
- Fontanella-Khan, J. (2012). EU's female board quota plan set to fail. En *Financial Times* (21 de octubre de 2012). Disponible en: <http://www.ft.com/cms/s/0/d6071a56-1b99-11e2-90cb-00144feabdc0.html#axzz2e63Hn9mu> (Fecha de acceso: 05 de septiembre de 2013).
- Forbes, D. P. y Miliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24, 489-505.
- Gobierno de Reino Unido (2011). *Women on Boards*. Londres: Department for Business, Innovation & Skills.
- Gurmai, Z. (2013). Aiming for parity. En Tánczos, J. (Ed.). *"Woman up!" Political, business and academic perspectives on women's representation. A transatlantic gender dialogue*. Bélgica: FEPS.
- Hoel, M. (2008). The quota story: Five years of change in Norway. En Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R.J., Bilimoria, D., Huse, M., (Ed.). *Women on Corporate Boards of Directors*. Northampton, M.A.: Edvard Elgar.
- Holst, E. y Schimeta, J. (2013). Slightly more women in Germany's corporate boardrooms – especially in DAX 30 companies. En *DIW Economic Bulletin*, 3.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse, M. (2009). *Innovaciones corporativas: mujeres en consejos directivos. Lecciones aprendidas de Noruega*.
- Kanter, R. M. (1977). *Man and Women of the Corporation*. Nueva York: Basic Books.
- Kontoniemi, N. (2011). Women on board of directors: developing a contingency approach. En Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A.-M., Vanhala, S., (Ed.). *Women, Management and Leadership - Naiset ja johtajuus*. Helsinki: Prima Ltd.

- Lehman Brothers Center for Women Business (2007). *Inspiring Women: Corporate Best Practice in Europe*. Londres: London School of Economics.
- Martinson, J. (14 de octubre de 2011). Companies must promote women to change 'terrible state' of UK boards. *The Guardian*.
- McKisey & Company (2010). *Women at the top of corporations: Making it happen*.
- Milne, R. (15 de junio de 2009). Skirting the boards. *Financial Times*.
- Porteiro, C. y Castillo, M. (2012). Cameron frena la cuota femenina en los consejos de administración. En *El País* (17 de septiembre de 2012).
- Robinson, F. (2012). EU Directive to Balance Women in Boardroom. En *The Wall Street Journal* (13 de noviembre de 2012). Disponible en: <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324556304578116712003530342.html> (Fecha de acceso 05 de septiembre de 2013)
- Singh, V. y Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4), 479-488.
- Storvik, A. y Teigen, M. (2010). Women on Board. The Norwegian Experience. *FES International Policy Analysis*.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. y O'Reilly, C. A. (1992). Being different-relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- US News (18 de abril de 2013). German lawmakers reject boardroom quota for women. *US News*.
- Vásquez-Prada, J. (2007). Entrevista a Amparo Valcarce, Secretaria de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad. *Enlaces en Red*.



## Documentos de trabajo publicados

- 1/2009. ¿Cómo votan los españoles en las elecciones europeas? Antonio Estella y Ksenija Pavlovic.
- 2/2009. ¿Por qué es necesario limitar las retribuciones de los ejecutivos? Recomendaciones para el caso de España. Carlos Mulas-Granados y Gustavo Nombela.
- 3/2009. El Tratado de Lisboa. Valores progresistas, gobernanza económica y presidencia española de la Unión Europea. Daniel Sarmiento.
- 4/2010. Por la diversidad, contra la discriminación. La igualdad de trato en España: hechos, garantías, perspectivas. Fernando Rey Martínez y David Giménez Glück (coordinadores).
- 5/2010. Los actuales retos y la nueva agenda de la socialdemocracia. Ludolfo Paramio, Irene Ramos Vielba, José Andrés Torres Mora e Ignacio Urquizu.
- 6/2010. Participación ciudadana en el ámbito municipal. Reflexiones teórico-empíricas y prácticas participativas. Eva Campos.
- 7/2010. La nueva agenda social: reforma de las políticas activas de empleo. Asunción Candela, Carlos Mulas-Granados, Gustavo Nombela.
- 8/2010. Ideas para la creación de "ATILA" (Área Transatlántica de Integración para la Libertad Ampliada). Antonio Estella, Alicia Cebada, Claudia Martínez.
- 1/2011. Mujer y economía sostenible: balance y perspectivas. Reyes Maroto, Asunción Candela y Carlos Mulas-Granados.
- 2/2011. Cloud computing: retos y oportunidades. David Cierco y Johannes von Stritzky.
- 3/2011. Gobierno abierto: alcance e implicaciones. Ana Corojan y Eva Campos.
- 4/2011. Avances del gobierno económico en la Unión Europea. Antonio Estella, Claudia Martínez y Rafael Fernández.
- 1/2012. La biomasa en España: una fuente de energía renovable con gran futuro. Emilio Cerdá Tena.
- 2/2012. Iniciativa Ciudadana Europea: profundizando en la democracia. Aitor Martínez Jiménez.
- 3/2012. El persistente reto de la igualdad de oportunidades en España. Josefa Calero, Reyes Maroto, Jose S. Martínez, Trinidad Noguera, Irene Ramos Vielba, Loredana Stan, Johannes von Stritzky.







DT

01/2013

Loredana Stan

**IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE  
ADMINISTRACIÓN EMPRESARIALES.  
PROSPECTIVA EUROPEA**